# الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية
# ودورها في تطوير منظمات الأعمال

إعداد
احمد مخلوف
باحث دكتوراه / محاسبة
تخصص معايير محاسبة دولية
جامعة الجزائر

makhloof7@yahoo.com Email:
Tell: 00962786439458

المقدمة:

لقد حظيت إدارة الأفراد في المنظمات المعاصرة بأهمية كبيرة نظراً للدور الذي تضطلع به في توجيه وقيادة الأفراد العاملين، وأول بدايات إدارة الموارد البشرية كانت بتشكيل نقابات لمجموعات من الحرفيين وذلك من اجل تحسين ظروف عملهم . وقد تم ظهور دور إدارة الموارد البشرية بشكل اكبر في نهاية القرن الثامن عشر وذلك بسبب الثورة الصناعية وفي هذه الفترة لم يعد هناك اتصال مباشر بين أصحاب المال والموظفين وذلك لانشغال أصحاب المال وكذلك بسبب تعيين مدراء ليقوموا بهذا الدور. ونتيجة للتطور التكنولوجي ظهر دور النقابات العمالية مما كان له الأثر الفعال في بيئة العمل وظهور إدارة شؤون الموظفين حيث بقي الحال في تلك الإدارة على دور محدود لغاية الستينات من القرن الماضي.

أصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي جزء أساسي في المؤسسات فتطورت وتوسعت لتصبح إدارة كاملة للموارد البشرية بدلا من موظف واحد و أصبحت تساهم في المكانة التنافسية للمؤسسة

وكذلك في ربحيتها.

**تعريف إدارة الموارد البشرية:**

تعددت التسميات التي أطلقت على الإدارة المعنية بالعنصر البشري في المنظمات منها : إدارة الأفراد، و العلاقات العمالية، والعلاقات الصناعية، والعلاقات الإنسانية، وإدارة القوى العاملة ،وإدارة الموظفين و غيرها. وإن غدا أكثرها انتشاراً تسمية " إدارة الموارد البشرية " .وإدارة الموارد البشرية هذه تعرف بأنها ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلق بالعلاقات الإنسانية في المنظمة , أو أنها ذلك الجزء من الإدارة المتعلق بالعاملين وبعلاقاتهم في المنظمة , الذي يهدف إلى رفع مستوى كفاءة العاملين وإلى تحقيق العدالة فيما بينهم .

"كما عرفت بأنها النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد للمنظمة بالكم والنوع المناسبين ، وبما يخدم أغراض المنظمة ويرغبهم في البقاء بخدمتها ، ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من الجهد لإنجاحها وتحقيق أهدافها.وعرفت أيضاً بأنها مجموعة من الأنشطة المتمثلة في تحليل العمل، والاختيار والتعيين ،وتقييم أداء العاملين ، وترقيتهم، ونقلهم ،وتصميم هيكل أجورهم ، وتدريبهم ،وتوفير سبل الأمن والســــــــلامة لــــــــهم[1] ".

"كذلك يمكن استخدام مصطلح "إدارة الموارد البشرية " على عدة مستويات ، فقد ينظر إليه كنشاط يتم بموجبه الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة كماً ونوعاً بما يخدم أغراضها ويرغبهم في البقاء بخدمتها،ويجعلهم يبذلون أقصى طاقاتهم. وقد ينظر إليه كمهنة يصبح المعني بها مرجعاً في إيجاد الحلول للمشكلات المتعلقة بالعنصر البشري في المنظمة . وقد ينظر إليه كوحدة تنظيمية في منظمة.وقد ينظر إليه كحقل دراسي وكمجال من مجالات التخصص" [2].

إن المتتبع لتعريفات إدارة الموارد البشرية يجد أنها تتماثل حيناً و تتباين أحياناً أخرى، تتماثل في أنها تصب في إناء واحد هو الاهتمام بالعاملين في المنظمة. وتتباين لمجموعة من الأسباب منها مجال التركيز، فتارة تجد الباحث يركز على الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية وطوراً يركز على الأنشطة الرئيسة . ومنها مدى الاتساع الذي يسبغه الباحث على التعريف، فقد يتسع ليشمل أنشطة فرعية تقوم بها إدارة الموارد البشرية، وقد يضيق ليجعلها في أنشطة رئيسة . ومنها أيضاً خلفية الكاتب نفسه ، فإن كان قانونياً تجده يركز على حقوق وواجبات الموظف ومهام وسلطات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالإدارات الأخرى في المنظمة . وإن كان سلوكياً تجده يركز على الدافعية والحوافز والجانب الأخلاقي والمسلكي في الوظيفة ،وإن كان إدارياً تجده يركز على والوظائف أو المهام . كما قد يعود الاختلاف كذلك إلى مجال التطبيق إن كان جهازاً حكومياً أو خاصاً .

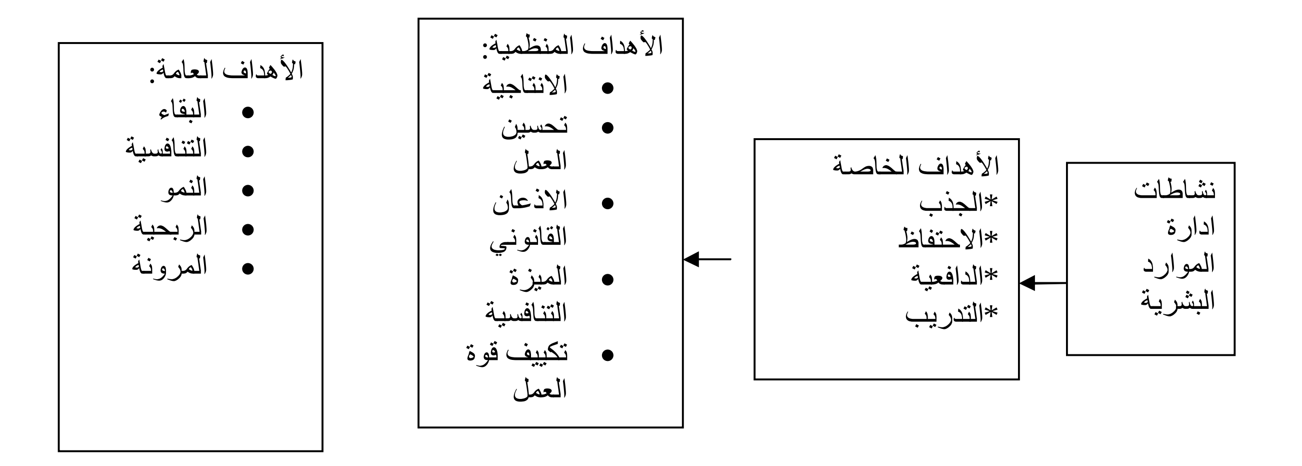
وفي تعريف شامل لإدارة الموارد البشرية :
بأنها " تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة"[3].ويلاحظ من هذا التعريف بأن إدارة الأفراد تشتمل على النشاطات التالية:
التخطيط ويتضمن وضع الأهداف والمعايير، والتنظيم ويتضمن تحديد مهمات وأعمال الأفراد العاملين، والتوظيف وهو تحديد نوع الأفراد المراد تشغيلهم، القيادة وهي توجيه الأفراد باتجاه أداء أعمالهم ورفع معنوياتهم، والرقابة وهي عملية وضع المعايير التي تعكس تحقيق الأهداف.
كما أن هناك من يعرف إدارة الموارد البشرية بأنها " الإدارة المسئولة عن إنجاز نشاطات خاصة بالأفراد والمنظمة فهي الإدارة المسئولة عن توجيه عنصر العمل في المنظمة من خلال نشاطات توجه لزيادة فاعليته كالاستقطاب والتوظيف والتدريب والتطوير والمكافئات"[4].

أهداف إدارة الموارد البشرية :

تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية بجذب المرشحين والاحتفاظ بالجيدين منهم ودفعهم للعمل وهناك أهداف أشمل تتمثل في الإنتاجية ونوعية حياة العمل والإذعان القانوني وتحقيق الميزة التنافسية وتكييف قوة العمل للتغيرات البيئية. وهذه الأهداف تتفاعل فيما بينها لتحقيق غايات البقاء والنمو و التنافسية والربحية، والمرونة. وكما يظهرها الشكل رقم (1).

نشاطات وأهداف ادارة الموارد البشرية

الشكل رقم (1)




المصدر Schuler,R.S( 1995)"managing Human : Resources",5th ed.,p9

أهمية إدارة الموارد البشرية:

تنبع أهمية إدارة الموارد البشرية من تعاملها المباشر مع أهم موارد المنشأة وهو المورد البشري الذي يعتبر المورد الأول والاهم في التنمية الاقتصادية، أن إدارة الموارد البشرية تستثمر في أهم الموارد وأكرمها،لذلك تعتبر من العلوم المهمة في الإدارة وهي المحرك الأساسي لنجاح المنظمات فمتى ما توفر العنصر البشري المميز فبذلك نكون قد حققنا أهم أدوات النجاح، كما يجب الاشاره إلى أن الإدارة بجميع مستوياتها لها علاقة مباشرة مع إدارة الموارد البشرية لذلك متى ما توفرت إدارة موارد بشرية تتميز وتدعم الصفات القيادية وتوفر البيئة المناسبة للعمل من نظم وقوانين وإجراءات وعناصر، تفاعل العنصر البشري مع تلك البيئة فبذلك نكون توجهنا نحو الهدف الأساسي لوجود إدارة الموارد البشرية. وأيضاً تنبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز .
لذلك يمكن القول أن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط (زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من الآلات والمعدات) بل أن التوسع الرأسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب.
الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية[5] .

1: فهم البيئة والإيفاء بمتطلباتها وهذا يتطلب انجاز الوظائف التالية: التنبوء وتخطيط الموارد البشرية على المدى القصير والطويل، استحداث برامج إدارة المسار الوظيفي وتحليل وتصميم الوظائف في المنظمة.

2:التوظيف: تصبح هذه الوظيفة مهمة لإدارة الموارد البشرية بعد تحديد الحاجات وتتضمن استقطاب المرشحين لشغل الوظائف، اختيار الأفضل في ضوء خصائص الوظائف الشاغرة.

3:تقويم سلوك العاملين وأدائهم وتتضمن هذه الوظيفة القيام بجمع المعلومات الخاصة بالسلوك والأداء، وتحديد مستويات الأداء الفعلية، وتقويم الأداء من خلال التركيز على نقاط القوة والضعف فيه.

4: مكافئة الأداء: وتتضمن المكافئة المباشرة وغير المباشرة والمكافئة المعتمدة على الأداء.

5: التدريب والتطوير: تركز هذه الوظيفة على تحديد وتصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير لزيادة وتحسين قدرات وأداء العاملين،وتطوير وتنفيذ الإجراءات الإدارية ونشاطات الموارد البشرية لتحسين جهود إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة.

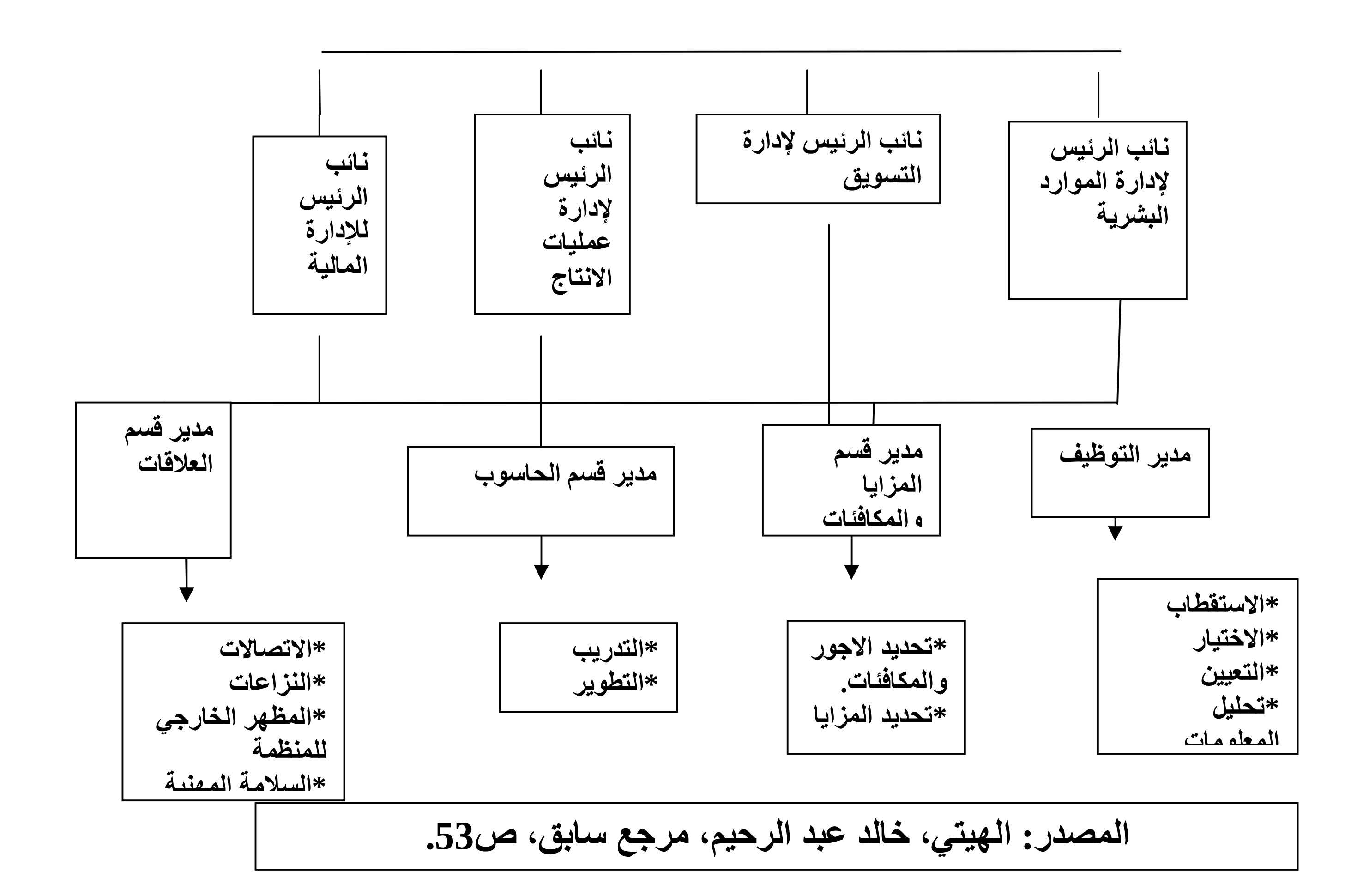
ومن أهم العوامل التي أبرزت أهمية ودور إدارة الموارد البشرية:اكتشاف أهمية العنصر البشري، وكبر حجم المنظمة ونموه وكبر عدد الموظفين، وظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل.

موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة:
أصبحت إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً استراتيجياً وأخذت مكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي ومع ذلك يختلف تحديد هذا الموقع من منظمة لأخرى لعدة عوامل ومن أهمها:نمط إدارة المنظمة ومدى فهم الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية، وعدد العاملين في المنظمة،والهيكل التنظيمي العام للمنظمة الذي تعمل فيه إدارة الموارد البشري . والشكل رقم (2) يوضح موقع ادارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة.

الشكل رقم (2)

موقع ادارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي

الادارة العليا
(الرئيس)




**المصدر: الهيتي، خالد عبد الرحيم، مرجع سابق، ص53.**

**تخطيط الموارد البشرية:**

**يعتبر تخطيط الموارد البشرية من أكثر النشاطات أهمية في إدارة المنظمات الحديثة وذلك لدوره الرئيسي في إنجاح المنظمة وزيادة فعاليتها.**

**تعريف تخطيط الموارد البشرية: تعددت التعاريف لإدارة الموارد البشرية بتعدد الكتاب وبحسب الزاوية التي ينظر منها الكتّاب إلى إدارة الموارد البشرية وسنعرض بعض هذه التعاريف. ومنها الموارد البشرية والمستخدمات الداخلية في العملية الإنتاجية بشكل متناسق وفعال وبموجب برمجة متكاملة ومحددة مسبقاً تستهدف الوصول إلى أفضل النتائج وبأقل الجهود والتكاليف[4]". وكذلك يُعرف تخطيط الموارد البشرية على أنه" اسراتيجية الحصول على الموارد البشرية للمنظمة واستخدامها وعرضها وتطويرها"[5]. وأيضاً هناك من يعرفه على انه التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات من الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على الأفراد في الوقت والمكان المناسبين للإيفاء بهذه الاحتياجات"[6].**

أهداف وأهمية تخطيط الموارد البشرية:

1. يساعد على تحديد وتخطيط احتياجات المنظمة المستقبلية من حيث الكم والنوع.

2. يساهم في زيادة العائد على استثمارات المنظمة ويخفض التكلفة عن طريق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية.

3. يساعد على تهيئة المنظمة لمواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

4. يظهر نقاط القوة والضعف في نوعية وأداء العاملين مما يؤثر في النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية كالتدريب والتطوير.

5. إشباع وتحقيق رغبات وأهداف كل من المنظمة والفرد.

العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية:

هناك مجموعة من العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تخطيط الموارد البشرية وهي التغيرات الداخلية والتغيرات الخارجية والتغيرات في قوة العمل.

* التغيرات الداخلية: هي عبارة عن مجموعة من العوامل المؤسسية المتصلة بالبيئة الداخلية للمنظمة المؤثرة في تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة مستقبلا ومن أهم تلك العوامل هي التغيرات التنظيمية: "إن التغيرات التنظيمية الداخلية المتعلقة باستراتيجيات المنظمة ذات تأثير كبير على الطلب للموارد البشرية. هذه التغيرات تتمثل بالخطط طويلة الأمد المتعلقة بالإنتاج ومدى توسع الأسواق أو الخدمات المقدمة مما ويؤثر ليس فقط على عدد الأفراد المطلوبين وإنما على نوعية هؤلاء الأفراد"[7].وكذلك حجم العمل الذي يعتمد على حجم الموارد البشرية المطلوبة لأداء عمل معين على حجم ذلك العمل ونوعيته.

* المتغيرات الخارجية:يتأثر حجم الموارد البشرية المطلوبة لأي منظمة بمجموعة من المتغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة الخارجية ومن أهم تلك المتغيرات ما يلي[8]:

1. المتغيرات الاقتصادية: وتتمثل في عمليات التنمية والتطوير الاقتصادي في بعض أو كل القطاعات، وكذلك التغيرات في الأسعار وغيرها من العوامل الاقتصادية التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على الطلب على الموارد البشرية.

2.التغيرات الاجتماعية والسياسية والتشريعات: تتمثل هذه التغيرات بتأثير الدولة على المنظمات الاقتصادية من خلال القوانين والتشريعات التي تلزم المنظمات بالنمو باتجاه معين في مجال التطوير واستثمار الموارد البشرية، بالإضافة إلى التأثير في المنظمات من حيث الأرباح والضرائب المفروضة عليها والتسهيلات المقدمة إليها.

3. عوامل تقنية: يقصد بذلك نوع وحجم التكنولوجيا المستخدمة مما قد يؤثر على حجم الموارد البشرية المطلوبة وكذلك نوعيتها واثر ذلك على برامج تدريب العاملين وتطويرهم.

* التغيرات في قوة العمل: "يقصد بقوة العمل عرض العمل الداخلي فإن أي تغير في عرض العمل الداخلي يؤثر في الحاجة إلى الموارد البشرية، ومن هذه التغيرات "الاستقالة، التقاعد، الإجازات الطويلة وإنهاء الخدمة، إن كل هذه الحالات تؤدي إلى زيادة الطلب على الموارد البشرية"[9].

تواجه عملية التخطيط للموارد البشرية الكثير من المشاكل والتي تظهر بشكل واضح في الدول النامية وتتمثل في الآتي:[10]

1: ضعف الوعي التخطيطي لدى الكثير من العاملين في الأجهزة الإدارية.

2: ضعف الإمكانيات الثقافية التخطيطية المطلوبة نتيجة لقلة عدد الخبراء وقلة خبرتهم العلمية والثقافية مما يزيد من احتمالات ارتكاب الأخطاء في تحديد الهدف المستقبلي.

3: قلة الكم والنوع من المعلومات المطلوبة للعملية التخطيطية وتقادمها وافتقار أغلب المنظمات لنظم المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

4: الفصل بين مسئوليتي وضع الخطة وتنفيذها، حيث يتهرب المخططون في أغلب الأحيان من مسئولية التنفيذ بإدعاء أنها من مسئولية الأجهزة الإدارية ذات العلاقة.

أساليب التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية:

يعد التنبؤ بالموارد البشرية محاولة من قبل المنظمة لتحديد حاجتها إلى الأفراد العاملين، والهدف الرئيسي من تخطيط الموارد البشرية هو توفر الأعداد والنوعية المطلوبة من العاملين، من هنا تظهر أهمية التنبؤ باحتياجات الموارد البشرية للمنظمة ومن أهم هذه الأساليب ما يلي[11]:

1: تنبؤات الخبراء: مسئولية التنبؤ للحاجة للموارد البشرية تقع على عاتق المتخصصين الذين لديهم معرفة في تقدير هذه الحاجات المستقبلية، وغالباً ما يكون المدراء أكثر معرفة في حاجة المنظمة إلى الموارد البشرية للفترة القادمة.ومن الممكن الاستعانة بمجموعة من المدراء واستقصاء وجهات نظرهم"أسلوب دلفي" حيث تُأخذ وجهات نظرهم ومن ثم إدارات الأفراد ومن ثم تعود ضمن تقرير مرة ثانية إلى المدراء والمخططين في أقسام الأفراد وهؤلاء يراجعون التقرير مرة ثانية ويعطون وجهة نظرهم.

2. التنبؤات عن طريق إسقاط الاتجاهات: ويتم ذلك بأخذ التغيرات الحاصلة في الفترة الماضية فيما يتعلق بالطلب على الموارد البشرية وتعميمها على التغير في الفترة القادمة. وهي طريقة غير دقيقة خاصة في التنبؤات طويلة الأمد.

3: النماذج الرياضية: أن استخدام بعض الأساليب الكمية في تقدير وتحديد الحاجة للموارد البشرية أصبح ذا أهمية كبيرة، ويتم ذلك من خلال تطبيق الأساليب الكمية كالبرمجة الخطية وخطوط الانتظار،

وتستخدم هذه الأساليب بالاعتماد على العلاقة بين عدد من المتغيرات أو العوامل المؤثرة على الحاجة إلى الموارد البشرية.

نجاح تخطيط الموارد البشرية:

لضمان نجاح تخطيط الموارد البشرية فانه لا بد من توفر أسباب عديدة من أهمها:

1. دقة أهداف المنظمة: أن نجاح تخطيط الموارد البشرية يرتبط بأهداف المنظمة التي تسعى لتحقيقها والقدرة على ربط هذه الأهداف بأنظمة الموارد البشرية وأعمالها.

2. توفر المعلومات والبيانات الدقيقة: تعتبر المعلومات والإحصائيات الخاصة بتلك القوى ودقتها يؤدي إلى الوصول بالمخططين إلى نتائج دقيقة عن حجم القوى البشرية التي تحتاجها المنظمة سواء من الداخل أو من الخارج ونفس الشيء يقال عن أهمية البيانات والمعلومات الإنتاجية.

3. دعم الإدارة العليا لعملية التخطيط : لا يمكن وضع خطة وتنفيذها بنجاح دون دعم الإدارة العليا لها خاصة عندما تتطلب خطط الموارد البشرية إحداث تغيرات جوهرية في وظائف وأعمال المنظمة.

4. ارتباط تخطيط الموارد البشرية بوظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى.

بالإضافة إلى تنفيذ الخطة وتطبيقها يحتاج إلى التنسيق مع الأقسام والوظائف الأخرى في إدارة الموارد البشرية. فقد يتطلب الأمر إلى تغيير في سياسات الأجور أو تغيير في سياسات التدريب أو الهيكل التنظيمي.

وظائف إدارة الموارد البشرية:

عند الحديث عن وظائف إدارة الموارد البشرية تبرز وجهتا نظر : تشير وجهة النظر الأولى إلى أن وظائف إدارة الموارد البشرية يجب أن تنفذ من خلال اختصاصيين في الموارد البشرية. أن المؤيـــدين لوجهة النظر هذه يقولون بأن هناك مهام محددة لإدارة الموارد البشرية تقوم بها المنظمات ,وأن أفضـــل طريقة لتنفيذ هذه المهام هي من خلال هؤلاء المتخصصين ضمن إدارة مركزية للموارد البشرية .

أما وجهة النظر الأخرى فتشير إلى أن جميع المديرين العاملين في المنظمة هـــم مـــديرو مـــوارد بشرية.وهذا نابع من الاعتقاد بأنه ما دام جميع المديرين يتعاملون مع الأفراد في إداراتهم فهم إذن أقـــدر على تفهمهم وتلبية حاجاتهم . وبالتالي هم أقدر على تأدية المهام المتعلقة بشؤون مرؤوسيهم .وهذا يعني أنه ليس هناك من حاجة إلى وجود إدارة مركزية متخصصة للقيام بوظائف إدارة الموارد البشرية ، بـــل يجب أن تناط مسؤولية القيام بهذه الوظائف إلى جميع المديرين العاملين في المنظمة .

ويمكن تلخيص هذه الوظائف كما يلي[12]:

1: تأمين وتوفير قوة العمل التي تحتاجها المنظمة.

2: مكافأة العاملين وتعويضهم.

3: إدامة وصيانة العاملين وتوفير بيئة آمنة.

4: تطوير العاملين وتدريبهم.

5: إدارة العلاقات الصناعية.

يعتقد الباحث أن وظائف إدارة الموارد البشرية تتوزع على محورين أثـنين: الأول، اسـتقطاب وتعيين الأفراد.والآخر تشغيل وصيانة الموارد البشرية .

العوامل المؤثرة في وظائف إدارة الموارد البشرية :

تتأثر وظائف إدارة الموارد البشرية بمجموعة من العوامل المتمثلة في قوانين وتشريعات التوظيف، والنقابات، وسوق العمل، والعوامل الاجتماعية والتكنولوجية. بالإضافة إلى أن العوامل المرتبطة بقـوة قوانين وتشريعات التوظيف التي تصدرها الدولة بهدف تأمين وحماية العاملين تفرض علـى المسـئولين مراعاة هذه القوانين عند وضع برامج وسياسات التوظيف، والتحقق من أن السياسات الـتي تطبقهـا المنظمة تتماشى مع هذه القوانين.كما تنهض النقابات بدور مهم في تحديد حقوق العاملين مـن أجـور وإجازات وظروف عمل وساعات عمل ، مما يفرض على المنظمة أن تكون سياساتها منسجمة مع مـا تحدده النقابات بهدف تجنب الصراع معها[13].

وتؤثر ظروف سوق العمل في وظائف إدارة الموارد البشرية ، فإذا كان الاقتصاد الـوطني في وضع قوي فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض معدل البطالة وزيادة معدل الأجـور ، وزيـادة الحاجـة إلى التدريب، وزيادة الحاجة إلى الاستقطاب والعكس صحيح إذا كان الاقتصاد في وضع ضعيف . وتـؤثر العوامل الاجتماعية من قيم واتجاهات ومعتقدات في وظائف إدارة الموارد البشرية[14].

ماهية الكفاءات البشرية و أهميتها:

1- مفهوم الكفاءة: تهدف أي مؤسسة اقتصادية إلى تحقيق الكفاءة في استغلال الموارد المتاحة لها من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة.

إن الربط بين العناصر التالية: الأهداف ، الوسائل ، النتائج يجعلنا نسعى إلى تحديد العلاقة بينها من خلال مصطلحات : الكفاءة الفعالية ، النجاعة.

- الكفاءة: هي مقارنة الأهداف بالنتائج؛
- الفعالية: هي مقارنة الوسائل بالأهداف؛
- النجاعة : هي مقارنة الوسائل بالنتائج ( الكفاءة × الفعالية ).

يُعرف Montmolin الكفاءة وفقاً لمفهومها الضيق على أنها القدرة على إنجاز مجموعة من المهام المحددة القابلة للقياس، و بمفهومها الواسع، الكفاءة المهنية هي الحالة التي يمكن فيها تعبئة و تنسيق و توظيف الموارد، فهي لا تظهر إلا من خلال ممارسة العمل.

2- تعريف الكفاءات البشرية.

نصت بعض الأبحاث على أنه لتحقيق مستوى جيد من الأداء لابد من وجود كفاءات تتوزع على عدة فئات أو أبعاد وتتمثل فيما يلي:

-المعارف، المؤهلات، مهارات الاستماع، مهارات التشاور، مهارات الإقناع، المهارات السلوكية العملية:و هي المعارف النظرية ، المعارف الخبراتية، المعارف الإجرائية، إدارك الذات [15] .

فالكفاءة هي مختلف المعارف والمؤهلات والقدرات والدوافع التي يكون بعض الأشخاص أكثر تحكما فيها من الآخرين مما يجعلهم أكثر كفاءة في بعض الأحيان.هذه الكفاءة قد تكون في الحياة اليومية للعمل في حالة الاختبار، الأمر الذي يؤدي إلى القيام بالمهام المهنية بدقة.

رأس المال البشري:

يعكس مفهوم رأس المال البشري ما يمتلكه العمـال مـن مهـارات وجوانـب معرفيـة وخبرة،وهو ما يتم التعبيـر عنـه بالقيمة الاقتصـادية التـي تمتلكهـا المنظمـة، وتـؤدي ممارسات إدارة الموارد البشرية بصفة عامة وخاصـة مـا يتعلق بوظيفة الاختيار والتدريب بصفة خاصة إلـى خلـق والمحافظة على رأس المال البشري"[16] . ويشير مفهوم الاقتصاديين لرأس المـال البشـري إلـى القدرات المنتجة للعنصر البشري، التي يعبر عنها بالقـدرات والجوانب المعرفية، تلك التي يتم الحصول عليها مقابل تكلفة ما، فضلاً عن إمكانية تسعيرها فـي أسـواق العمـل[17]،ولا شك أن هذا التعريف يبرز الجوانب الأساسية الآتية :

*- تمثل كل من المهارات والمعرفة رأس مـال بسـبب تعظيمها للإنتاجية، ويقصد بذلك أن العمـال يمثلـون قيمة مضافة من خلال ما تقدمه القوى البشرية مـن خدمات مخزنة ومستقبلة للمنظمة.
ويلاحـظ أن جزء من هذه القيمة تضاف مباشرة لمنتجات المنظمة من خلال مرحلة التحول، إلا أن الجزء الأكبـر مـن هذه القيمة يكون في شكل غيـر مـادي مثـل حـل المشكلات وتنسيق العمل بين الأقسام والحكم السـليم في المواقف المختلفة.

*-رأس المال البشري هو نتيجة إعـداد اسـتثماري منظم ومقصود بواسطة المنظمة سواء مـن خـلال استئجار العمال من سوق العمل أو من خلال التطوير الداخلي بالمنظمة، ويتم هذا الإنفاق الاستثماري عـن طريق إدارة الموارد البشرية، ويـتم تحميـل هـذه الاستثمارات كخسارة من

خلال تكلفة الفرصة البديلة، والأمر يختلف إذا ما كانت العوائد المتوقعة والمقاسة هي زيادة الإنتاجية [18]، ومن المحتمـــل أن تســـعى المنظمات إلى زيادة استثماراهما الإضافية إلى النقطة التي تجعل التكلفة الحدية مساوية للعائد الإضافي . كما تعتمد قيمة الإنفـــاق الاســـتثماري فـــي رأس المـــال البشري على المساهمات المتوقعة للعمال، وكلما ارتفعت هذه المساهمات المتوقعة، كلما زادت الجاذبية الاســـتثمارية فـــي رأس المال البشري وكلما زاد الإنفاق، ومن ناحية أخرى فإن ارتفا ع التكلفة الاستثمارية في رأس المال البشري قد تحد من طموح المنظمات في تحقيق مـــا تصـــبو إليـــه بالنســـبة للعنصر البشري .

*- لرأس المال البشري سعر بسوق العمل بسبب قيمتـــه المرتفعة وأهميته بالنسبة للمنظمات، ومن هنـــا فـــإن رأس المال البشري عنصر قابـــل للتحويـــل وتشـــير خاصية القابلية للتحويل إلى التباين الواضح فيما بـــين رأس المال البشري وبين رأس المال المـــادي، إذ لا تمتلك المنظمات رأس المال البشري الامتلاك الفعلي كامتلاكها لباقي الأصول الملموسة أو غير الملموسة، فرأس المال البشري له الحرية الكاملة في الانتقال من منظمة لأخرى في ظل قيود محددة، وحتى لـــو ظـــل العمال في المنظمة، فإن مســـاهماهم تتوقـــف علـــى قبولهم واستعدادهم للعمل . وأكثر من ذلك فإن تكلفة الاستمرار والتحفيز المتمثلة أساساً في الأجور ينبغي أخذها فـــي الحســـبان كاســـتثمار فـــي رأس المـــال البشري[19]. وتعميقًا للفكر السابق بشأن مفهوم رأس المال البشري فإن هناك من ينظر إليه كمحفظة استثمارات، ويـــتم قيـــاس الكفاءة السوقية لتلك المحفظة من خلال الاعتماد على بعـــدي الكفاءة الأساسيين؛ حيث يمثل البعد الأول العائـــد المتوقـــع والذي يتم قياسه من خلال المســـاهمات المتوقعـــة وتـــوافر المهارات المختلفة والاستقرار في العمل والعمـــر المتوقـــع للعامل كمخزون للخدمات وأخيراً جودة الأداء المرتفع فـــي علاقته بأهداف المنظمة، ويتمثل البعد الثاني في المخـــاطرة والتي يتم قياسها بالمساهمات المتوقعة وقت الحاجـــة إليهـــا والأداء الفعلي المحقق للأهداف المرغوبـــة، ويـــتم تقســـيم المخاطرة إلى مخاطرة سوقية و غير سوقية .

الكفاءة السوقية للاستثمار في رأس المال البشري:

وُيصنف رأس المال البشري كمحفظـــة اســـتثمارية إلـــى أربعة أنواع رئيسية من خلال بعدين أساسيين يعكســـان الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، ويتمثل البعد الأول في الأداء ويشير إلى الإنجازات الفعليـــة للعمـــال مقارنـــة بأهداف الوظيفة التي يشغلها الفرد، ويتمثل البعد الثاني فـــي الأداء المحتمل ويشير إلى احتمـــال المســـاهمات المتوقعـــة للعامل شاغل الوظيفة، وتقييم الأداء المحتمل قد يعتمد علـــى عدد سنوات الأداء المتوقعة أو على مدى قدرة تأهل شـــاغل الوظيفة الحالية لشغل وظائف أخـــرى بمتطلبـــات جديـــدة.

الإدارة الإستراتيجية والموارد البشرية:

الأصل في كلمة إستراتيجية هو اللفظ اليوناني استرا تجوس وأصلها عسكري وتشير إلى الخطة العظمى في معركة ما، وقد تطور هذا اللفظ ليعني فن كسب المعارف سواء في الحرب أو في عالم الأعمال.

"وبصفة عامة يمكن تعريف الإستراتيجية الإدارية على أنها خطة طويلة الأجل تتخذها المنشأة قاعدة لاتخاذ القرارات من واقع تحديدها لمهمتها الحالية والمستقبلية وتقوم على تحديد نطاق المنتجات والأسواق التي تتعامل معها، واستخدامات الموارد المتاحة لها، والميزات التنافسية التي تتمتع بها،وأثر التوافق بين وظائفها الإدارية المختلفة بما يحقق تماسك المنشأة داخلياً ويمكنها من حرية الحركة والتأقلم ويربطها مع بيئتها الخارجية والوصول إلى أهدافها وغاياتها وأغراضها الأساسية بشكل متوازن[20].

أما الإدارة الإستراتيجية هي العملية التي يتم من خلالها تحديد التحديات التي تواجه المنظمة. ويمكن النظر إليها من هذا المنطلق على أنها العملية التي يتم من خلالها تحقيق التكامل والترابط بين رسالة وأهداف وسياسات المنظمة وممارستها لتحقيق غايات المنظمة. ومن الممكن أن تكون استراتيجيات المنظمة استراتيجيات عامة تستخدمها كافة المنظمات، أو استراتيجيات خاصة ترتبط بطبيعة المنظمة وموقفها التنافسي.وهي عملية تحديد خطط الموارد البشرية والوظائف التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

الموارد البشرية ميزة تنافسية:

الميزة التنافسية هي" تميّز المنظمة على منافسيها بمركز فريد يتيح لها تقديم منتج متميز أو أكثر بأسلوب ناجح وربحية أفضل[21] وأن الموارد البشرية هي المصدر الأساسي لتحقيق هذه الميزة التنافسية.

ويؤكد هاما ن[22] نفس الاتجاه بقوله إن الميزة التنافسية للمنظمة يمكن أن تتحقق من خلال الأصول البشرية التي تكون متميزة وقادرة على الحصول على التكنولوجيا واستخدامها بشكل مناسب. وتمتلك المنظمات العديد من الموارد التي تستخدمها في تحقيق ميزة تنافسية، وتتضمن تلك الموارد كل من الموارد المادية (المباني، المعدات، الآلات)، أو الموارد البشرية (مهارات وقدرات ومعارف العاملين)، وموارد المعلومات (نظم المعلومات ونظم دعم القرار )، فإذا ما تمكنت المنظمة من السيطرة على تلك الموارد أتاح لها ذلك فرصة كبيرة لامتلاك ميزة تنافسية كبرى.

ويمكن القول بأن الهدف" من الإدارة الإستراتيجية هو تعظيم الاستفادة من الموارد التنظيمية بما يحقق لها ميزة تنافسية على المنظمات الأخرى، وكما هو ملاحظ من طبيعة الموارد التنظيمية فإن هناك موردين أساسيين مرتبطين بالعنصر البشري وهما الموارد البشرية وموارد المعلومات[23].

ويعتقد الباحث أن المفاهيم الحديثة مثل الحوكمة والإفصاح و الشفافية والتي تساهم في تطور ونمو مؤسسات الأعمال، وإذا ما تم أللالتزام بها سوف تشهد مؤسسات الأعمال نمواً ملحوظاً وتكون أكثر مقدرة على البقاء من مثيلاتها التي لا تعتمد على هذه المفاهيم، وسوف نقدم ملخصا لهذه المفاهيم من حيث النشأة والأهداف والمبادئ.

نشأة الحوكمة:

أن التطور الكبير الذي رافق الثورة الصناعية وبروز الشركات العملاقة ومتعددة الجنسيات وانفصال الإدارة عن الملاك، وظهور الشركات الصناعية المساهمة الضخمة والتوسع في أعمالها مما أدى إلى ظهور تعارض بين الإدارة والمساهمين في بعض الأحيان . ويبدو أن كثير من المفاهيم مثل الإفصاح والشفافية والحوكمة كانت موجودة ولكن لا تلقي الاهتمام الكافي، وفي إعقاب الأزمات المالية العالمية التي أصابت أسواق المال في كثير من دول العالم. وهذا مما أدى إلى بروز مفهوم الحوكمة، وعلى اثر الفضائح المالية المتتالية في الشركات الأمريكية وكنتيجة للتحريات الكثيرة فقد تمكنت الهيئات التشريعية والقانونية من تحديد الأسباب التي أدت إلى فشل الرقابة المالية في العديد من الشركات الأمريكية، وتحديد الإسهامات غير المشروعة، وتقديم الرشاوى لبعض المسئولين، فقد أدى إلى ظهور قانون مكافحة ممارسة الفساد عام **1977** في أمريكا، والذي تضمن قواعد محددة لصياغة ومراجعة نظم الرقابة الداخلية في الشركات." وقد تبع ذلك ظهور اقتراحات لجنة بورصة الأوراق المالية في أمريكا لتنظيم الإفصاح عن أنواع الرقابة المالية الداخلية، وفي عام **1985**، وبعد حدوث العديد من الانهيارات المالية في مجال الادخار والقروض تأسست لجنة تريدوي **(Treadway Commission)** وتمثل دورها الأساسي في تحديد الأسباب الرئيسية لسوء تمثيل الوقائع في التقارير المالية، وتقديم التوصيات حول تقليل حدوثها، وتضمن تقريرها في عام**1987** ضرورة وجود بيئة رقابية سليمة، ولجان مستقلة للتدقيق، ومراجعة داخلية أكثر موضوعية، بشكل يدعو لضرورة الإفصاح عن مدى فعالية الرقابة الداخلية "[24] .

وفي عام **1991** تم تشكيل لجنة كادبري **(Cadbury)** على اثر الفضائح المالية التي هزت الشركات في بريطانيا خلال فترة الثمانينيات من القرن الماضي مما أدى إلى فقدان الثقة بين المساهمين والبنوك من جهة وبين الشركات من جهة أخرى، وساد القلق على الاستثمارات، وترتب على ذلك قيام بورصة لندن بتشكيل لجنة كادبري عام **1991**، وتحديد وتطبيق أنظمة الرقابة الداخلية، وذلك لمنع حدوث الخسائر الكبيرة في الشركات.

" وفي عام **1999** قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية**(OECD )** وبالتعاون مع البنك الدولي واتفقا على زيادة التعاون والحوار في مجال حوكمة الشركات، وذلك للاستجابة للحاجة المتزايدة

للدول التي ترغب في تقوية حوكمة الشركات فيها، حيث يوجد إجماع دولي على أن حوكمة الشركات السليمة تعتبر قاعدة أساسية لتطوير الاقتصاد السوقي في الأجل الطويل. وبفعل الأزمات المالية التي اجتاحت الشركات العملاقة عام 2002، حيث تم "تشخيص أسباب هذا الانهيار ومنها العبث والغش والأخطاء المحاسبية، والمعلومات الداخلية الخفية، والتضليل، وتدني أخلاق إدارات المنظمات، ومكاتب التدقيق العالمية" آرثر أندرسون، برايس ووتر هاوس" ونتيجة لذالك فقد المجتمع الثقة في الأنظمة الإدارية والرقابية والمحاسبية، مما اثر على قرارات الاستثمار في بورصة الأوراق المالية الأمريكية والبورصات العالمية الأخرى"[25].

وفي عام 2002 اصدر المجلس الأوروبي توصيات مفادها انه توجد توصيات تجاوزت وجوب عدم قيام المدقق القانوني بعملية التدقيق إذا كان هناك أية علاقة مالية ،أو تجاوز أو توظيف أو أية علاقات أخرى والتي يمكن أن يستنتج الطرف الثالث العقلاني بان مثل هذه العلاقة يمكن أن تؤثر على استقلالية المدقق ،بالإضافة إلى توصيات مفصلة مثل متطلب أو شرط أن تكون أتعاب التدقيق كافية لتغطية العمل الضروري للتدقيق ، ومنع المضاربه بشدة في الأتعاب المتدنية للتدقيق ومع ذلك لم تمنع التوصيات المدققين من قبول العمل الاستشاري[26]" كما أصدرت المجموعة التوجيهية للحاكمية المؤسسية التابعة لمنظة التعاون الاقتصادي والتنمية تقارير بشان حوكمة الشركات في الدول الأعضاء ، واهم ما أكدت عليه التقارير تشكيل لجنة التدقيق، وتحول بعض الدول الأوروبية وأمريكا أللاتينية واسيا إلى الالتزام بمعايير المحاسبة الدولية أو المبادئ المحاسبية المتعارف عليه ، حيث سيطبق الاتحاد الأوروبي معايير المحاسبة الدولية عام 2005 ، مع استمرارية التنسيق لتطبيق معايير الإفصاح والابلاغ المالي ، كما أن هيئة الأوراق المالية الأمريكية (SEC) أصدرت قواعد جديدة لتقوية استقلال لجان التدقيق ، مع ملاحظة أن أي من الدول العربية لم تبدي التزام بمبادئ حوكمة الشركات[27] " كما أصدر البنك المركزي الأردني تعليمات بشان إرشادات الحاكمية المؤسسية لأعضاء مجالس إدارات المصارف عام 2004 وقد تضمنت التعليمات مفهوم ومعايير حوكمة الشركات لأعضاء مجلس الإدارة واختيار الإدارة ودورها الرقابي ،والتخطيط ورسم السياسات" ومن الجدير بالذكر أن مبادئ حوكمة الشركات تركز بشكل عام على الشركات التي تتداول اسمها في البورصة ،ولا يوجد نموذج واحد لحوكمة الشركات الجيدة، فالقوانين مختلفة بين الدول مما يعكس عدم وجود اتجاه واحد عالمياً للمواضيع الهيكلية ، ويختلف تكوين مجلس الإدارة وممارسته من بلد إلى آخر ، وأحد المبادئ المشتركة هو أن يكون للشركة هيكلة حاكميه يتيح للمجلس ممارسة الحكم الموضوعي على شؤون الشركة ، بما في ذالك التقارير المالية بشكل مستقل وخاصة تلك المتعلقة بالإدارة[28] ".

## 2:1 تعريف الحوكمة ومفهومها*:

لا يوجد تعريف محدد لحوكمة الشركات، وكذلك تعددت معاني الترجمة لمصطلح **(Corporate Governance)** ، وعليه فيرى بعض الباحثين أن اقرب ترجمة لهـــذا المصـــطلح هـــو حوكمـــة الشركات، وهذه الترجمة شائعة لدى الباحثين في دول الخليج العربي ومصر، وفي الأردن يشير كـــثير من الباحثين والمهنيين إلى مصطلح "الحاكمية المؤسسية " وقد أشار مجمع اللغة العربيـــة في الأردن إلى اعتماد مصطلح الحاكمية المؤسسية على أنها أفضل ترجمة للمصطلح الانجليزي وذلك بموجب قـــراره رقم **200406** بتاريخ **2004/6/8** . بينما أشار أمين عام مجمع اللغة العربية إلى مصطلح حوكمـــة الشركات، واستحسن هذا الرأي عدد من متخصصي اللغة العربي[29] " ويرى الباحث أن مصـــطلح حوكمة الشركات اقرب ما يكون إلى المصطلح الانجليزي عند ترجمته إلى اللغة العربية ، وفي الجزائـــر يُطلق بعض المختصين في المحاسبة من مهنيين وأساتذة جامعـــات حكمنـــه الشـــركات أو حوكمـــة الشركات[30]" ،وهناك أيضا العديد من التسميات منها على سبيل الذكر لا الحصر الإدارة الرشـــيدة، أو الإدارة الحكيمة ، الإجراءات الحاكمة . ويمكن القول "أن الحوكمة هي الطريقة التي تستخدم بهـــا السلطة لإدارة أصول و موارد الشركة بهدف تحقيق مصالح المساهمين بالإطراف الأخرى ذات العلاقة بالشركة .كما عرف معهد المدققين الداخليين**(IIA 2002)** الحوكمة بأنها عمليات تتم من خلال إجراءات تستخدم بواسطة ممثلي أصحاب المصالح، لتوفير إشراف على المخاطر وإدارتهـــا بواســـطة الإدارة ،ومراقبة مخاطر المنظمة ، والتأكيد على كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر ،مما يؤدي إلى المساهمة المباشرة في انجاز أهداف وحفظ قيم الشركة.

كما أن هناك تعريف أخر لحوكمة الشركات ، حيث يقول [31]**(Mathiesen2002)** "بأنها حقلا من حقول الاقتصاد ، والتي تبحث بكيفية ضمان أو تحفيز الإدارة الكفوءه في الشـــركات المســـاهمة باستخدام ميكانيكية الحوافز ، مثل العقود والتشريعات ، وتصميم الهياكل التنظيمية". وغالبا ما يكون ذالك محصوراً في السؤال حول تحسين الأداء المالي ، فعلى سبيل المثال،ما مدى قدرة وتـــأثير مـــلاك الشركة المساهمة العامة ضمان وتحفيز مديري الشركة على القيام بتأدية وتحقيق أفضل عائـــد علـــى استثماراتهم.

وقدمت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية **(oecd,1999`)** تعريف أخر أكثر شمولية حيث تعتبر حوكمة الشركات بأنها نظام يتم بواسطته توجيه ورقابة منظمات الأعمال ، والحوكمة تحدد هيكـــل توزيع الواجبات والمسئوليات بين المشاركين المختلفين في الشركة المساهمة ، مثـــل مجلـــس الإدارة، والمديرين ، وغيرهم من ذوي المصالح ، وتضع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات لشئون الشـــركة

المساهمة ، وبهذا الإجراء ، فان الحوكمة تعطي الهيكل الملائم الذي تستطيع من خلاله الشركة وضع أهدافها ، والوسائل الأزمة لتحقيق هذه الأهداف ، والعمل على مراقبة الأداء .

وحيث أن البنك المركزي الأردني[32] في عام 2004 قام أيضا بتعريف حوكمة الشركات "واعتبرها مجموعة من العلاقات ما بين إدارة الشركة ، ومجلس الإدارة والمساهمين والجهات الأخرى التي لها اهتمام بالشركة ، كما انه بين التركيبة التي توضح من خلالها أهداف الشركة ، والوسائل لتحقيق تلك الأهداف ،ومراقبة تحقيقها . وهي التي توفر لكل من مجلس الإدارة وادارة الشركة الحوافز المناسبة للوصول إلى الأهداف التي هي في مصلحة الشركة ، وتسهل أيجاد عملية مراقبة فاعلة ، وتساعد الشركات على استغلال مواردها بكفاءة .

جاء مفهوم حوكمة الشركات واهتمام المؤسسات الدولية به بعد الأحداث التي وقعت خلال العقدين الآخرين من القرن الماضي من فساد وسوء إدارة في بعض الشركات مثل فضيحة بنك الاعتماد والتجارة الدولي وشركة انروث والأزمات المالية في شرق أسيا وروسيا ، ومع تغير الأوضاع الاقتصادية الدولية أصبحت الاقتصاديات الانتقالية تدعو إلى تطبيق أسس وقواعد الحوكمة على الشركات وتدعو الدول التي كانت تطبق نظم رقابة ضعيفة إلى الإسراع في تفعيل هذه النظم خشية تكرار ما حدث من انهيارات عديدة لكبرى الشركات في العالم . كما أصبح موضوع الحوكمة مهماً أيضاً للشركات نفسها ، لان عدم تطبيق أسسها وقواعدها سيؤدي إلى تهديد وجودها من خلال عدم قدرتها على المنافسة في السوق الدولية . لذالك بات تمويل هذه الشركات يمثل تحدياً كبيراً أمامها مما انعكس على التوسع في الاستثمار وتحقيق نمو في اقتصاديات كثير من الدول. ومن جانبها باتت مؤسسات التمويل تبحث عن الشركات التي تتمتع بتطبيق أسس وقواعد الحوكمة بشكل سليم بهدف حماية مصالحها[33] ".

## 3:1 أهداف الحوكمة :

ترتبط حوكمة الشركات بمبادئ الشركات مثل الموضوعية ، وقياس الأداء للكفاءة ، الجودة في العمل ، وذلك من اجل إيجاد توازن بين متطلبات القوانين والأنظمة التي تعمل بموجبها من جهة، وبين تحقيق الأهداف من جهة أخرى. وفي التطور التاريخي للحوكمة " ومنذ البداية كانت توضع أهداف الحوكمة في شكل مجموعة قواعد ومعايير اختياريه ليس لها صفة القانون [34]". ولكن التطور الذي شهده الاقتصاد العالمي بشكل عام والأسواق المالية بشكل خاص جعل كل الدول والمساهمون وإدارة الشركات المساهمة والممولين لها تهتم بأسس وقواعد الحوكمة وصياغتها على شكل قواعد قانونية

وتشريعيه لتصبح ملزمة في معظم جوانبها، لتتماشى مع التشريعات السائدة في دول العالم أي اختلاف البيئة التي تعمل فيها.

لقد تعددت المفاهيم المستخدمة للتعبير عن أهداف الحوكمة والمزايا والمنافع، ولكنها جميعا تدخل ضمن الأهداف والمزايا والتي يمكن التعبير عنها بالنقاط التالية: -

- تحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية وزيادة قيمتها.
- فرض الرقابة الفعالة على أداء الوحدات الاقتصادية وتدعيم المساءلة المحاسبية بها.
- ضمان مراجعة الأداء التشغيلي والمالي والنقدي للوحدة الاقتصادية.
- تعميق وتعزيز ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المتفق عليها. وتعظيم أرباح الوحدة الاقتصادية، وتحقيق العدالة والشفافية ومحاربة الفساد.
- زيادة ثقة المستثمرين في أسواق المال لتدعيم المواطنة الاستثمارية.
- الحصول على التمويل اللازم والمناسب والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة".

" وكذلك فان من أهداف الحوكمة إمكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين في القيام بدور المراقبين لأداء الشركة، وأيضا تجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية، بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط الشركات، ودرء حدوث انهيارات بالأجهزة المصرفية، أو أسواق المال المحلية والعالمية، والمساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي[35] "

وعند النظر إلى حوكمة الشركات من جانب الفكر المحاسبي من حيث علاقتها بالافصاح المحاسبي من جهة أو من خلال علاقتها بعملية المراجعة ولجان المراجعة من جهة أخرى. وكذلك انعكاساتها على متخذي قرار الاستثمار أو أسواق المال أو غير ذلك فان كل هذا يتبلور في العلاقة التي قد توجد بين تطبيق حوكمة الشركات والمعلومات المحاسبية، وهل هذه العلاقة تمتد للتأثير على جودة هذه المعلومات، وهل هذا التأثير يقتصر على خصائص جودة المعلومات المحاسبية أم ينتج عنه معايير جديدة لجودة هذه المعلومات ، وبالتالي يمكن القول بان التطبيق الفعال لمفهوم حوكمة الشركات يضمن تحقيق جودة المعلومات المحاسبية، وبالتالي يضمن تنشيط حركة سوق الأوراق المالية بشكل يحقق أهداف الوحدات الاقتصادية بصفة عامة وأهداف أصحاب المصالح بها بصفة خاصة. وكذلك تؤكد العديد من الدراسات وجود ترابط قوي بين تطبيق حوكمة الشركات وإنتاج المعلومات المحاسبية والتأثير على حركة سوق الأوراق المالية. "ومما لا شك فيه أن القصور في متطلبات الشفافية والإفصاح يجعل البيانات المالية مضللة، وهذا ينعكس على القرار الاستثماري"[36].

### 4:1 مبادئ الحوكمة :

**يبدو اهتمام المنظمات الدولية لحوكمة الشركات كبيراً، حيث قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في وضع عدد من المبادئ التي تتضمن الحقوق الأساسية للمساهمين في الشركات وذالك من خلال ما يلي:**

**1- تحديد الطرق المضمونة والواضحة في تسجيل ملكية الشركات التي يتم أنشاؤها.**

**2- وضع آلية تخصيص أسهم الشركات وتحويلها وطرق تداولها .**

**3- طريقة حصول المساهمين على المعلومات المتعلقة بالشركة في الوقت المناسب وعلى أساس منظم.**

**4- مشاركة جميع المساهمين في الترشيح والتصويت في اجتماع الهيئة العامة للشركة**

**5- بيان آلية العمل في انتخاب وعزل أعضاء مجلس إدارة الشركة .**

**6- وضع تعليمات توزيع الأرباح على المساهمين في الشركة .**

**7- إعطاء الحق للهيئة العامة في تعديل النظام الأساسي أو عقد التاسيس أو التعليمات والانظمة الحاكمة للشركة.**

**8- وضع آلية إصدار أسهم إضافية للشركة .**

**9-تحديد الطريقة والحالات الواجبة لوضع تعليمات استثنائية تخص أي نشاط من أنشطة الشركة.**

**الإطار الفكري للإفصاح:**

**يرى الباحث أن الافصاح يعتبر الركيزة الأساسية في عملية نمو وبقاء الشركات وهو أيضاً من المواضيع الحيوية والمهة التي تلقي اهتماما كبيراً ومتزايداً في السنوات الأخيرة. حيث تطورت القوائم من حيث كمية المعلومات التي تحتويها ونوعيتها، وطرق عرض البيانات ودرجة الإفصاح المناسبة وتوقيت نشر هذه القوائم، وظهرت الحاجة لدى مستخدمي القوائم المالية للتعرف على المركز المالي للشركات ونتائج أعمالها.**

**وسنقدم عرضاً لمفهوم الإفصاح وكذا تعريفه وأنواعه، والعوامل التي تؤثر في الإفصاح.**

**ويعتقد الباحث أن مسئولية إعداد القوائم المالية تقع على عاتق إدارة الشركة ومن هذا المنطلق يمكن أن تضيف الإدارة قيمة للمعلومات التي تتضمنها تلك القوائم، وفي نفس الوقت قد تكون مصدراً أساسياً للتحريف الذي قد يحدث في المعلومات المحاسبية والذي قد يؤدي إلى عدم تعبيرها عن الوضع الاقتصادي الحقيقي للشركة.**

**التطور التاريخي للإفصاح:**

**يرتبط تطور الإفصاح بشكل وثيق مع تطور نظم المحاسبة، وتتأثر ممارسات ومعايير الإفصاح بالنظم القانونية ومصادر التمويل والروابط السياسية والاقتصادية، ومستوى التنمية الاقتصادية، ومستوى**

التعليم، والمستوى الثقافي. يحتاج المستثمر إلى بيانات ومعلومات تساعده في اتخاذ قراره الاستثماري حيث يتم الحصول على هذه البيانات والمعلومات من مصادر عديدة أهمها التقارير والقوائم المالية ونظراً لوجود تفاوت كبير في درجه الوعي بين المستثمرين في الأسواق المالية في البلدان المتقدمة والنامية على حد سواء ويعود ذالك إلى الكمية الهائلة من المعلومات التي تتوفر للمستثمرين في البلدان المتقدمة كما تقوم الأسواق المالية المنظمة بنشر بيانات ومنشورات مالية لكل الشركات المسجلة لديها في الصحف المتخصصة ،أما البلدان النامية فتفتقر سوق الأوراق المالية فيها إلى الكفاءة بسبب النقص الشديد في المعلومات المتاحة لدى المستخدمين وبالتالي عدم توفر خدمة الوعي الاستثماري[37].

مفهوم الافصاح

بمرور الزمن ازدادت أهمية الإفصاح عن المعلومات في البيانات المالية المنشورة وبالرجوع إلى التطور التاريخي للمحاسبة وخاصة عندما تحولت وظيفة المحاسبة من مدخل الملكية إلى مدخل المستخدمين في بداية الستينيات من القرن الماضي، وبتحولها من نظام لمسك الدفاتر إلى نظام لحماية مصالح الملاك، إلى التركيز على دورها كنظام للمعلومات غايته الأساسية توفير المعلومات المناسبة لصنع القرارات، ولكي تقوم المحاسبة بدورها الجديد ارتقى كثير من المبادئ المحاسبية المتعارف عليها وكان من بينها مبدأ الإفصاح والخصائص النوعية كالملاءمة والاعتمادية على حساب قيود أخرى كالتحفظ والموضوعية ، كما صاحب هذا التطور في المحاسبة انفتاح المحاسبين على فروع المعرفة الأخرى، مثل النظرية الحديثة للمعلومات والتي قدمت للمحاسبين كثيرا من الأدوات والمؤشرات التي استفاد منها في مجالات شتى عززت من أهمية دور مبدأ الإفصاح .

كذلك تزايد الدور الاقتصادي لأسواق المال العالمية اثر مباشر على المحاسبة، إذ فرضت على المحاسبين أن يولوا اهتماماً خاصاً للنظريات والمفاهيم التي تحكم مقومات وآليات هذه الأسواق مثل نظرية المحفظة وفرض السوق المالي الكفء ، وذلك مما أكد مرة أخرى على أهمية الإفصاح عن المعلومات في البيانات المالية المنشورة بعد أن أصبحت هذه البيانات مصدراً رئيساً للمعلومات بالنسبة للمتعاملين في الأسواق[38]".

وتعتبر جودة الإفصاح نتيجة طبيعة لجودة المعلومات المحاسبية في الشركات ويمكن للمحاسب أن يقوم بتقييم جودة الإفصاح في القوائم المالية عن طريق:

*كفاية الإفصاح الذي توفره الشركة عند التقرير عن إستراتيجية الأعمال وأثارها الاقتصادية.

*كفاية الإفصاح عن نتائج أعمال الأنشطة القطاعية المختلفة.

*كفاية شرح الأداء الحاضر للشركة في تقاريرها المالية.
*كفاية المعلومات الواردة في خطاب مجلس الإدارة.
*وضوح الإيضاحات المرفقة في القوائم المالية ، والتي تعتبر جزء لايتجزأ من التقارير المالية ، وشرح السياسات المحاسبية، والافتراضات التي بنيت عليها التقديرات المحاسبية.

تعريف الإفصاح:
تعددت التعاريف التي تناولت الإفصاح، حيث أشارت بعض التعاريف إلى أن الإفصاح يقوم بتوضيح وعرض المعلومات في صلب القوائم المالية بطريقة صادقة وعادلة ، فقد تطرق كثير من الكُتاب إلى مفهوم الإفصاح وأهميته في عملية اتخاذ القرارات.
فقد تم تعريفه بأنه نشر المعلومات الضرورية للفئات التي تحتاجها ، وذلك لزيادة فاعلية العمليات التي يقوم بها السوق المالي، حيث أن الفئات المختلفة تحتاج للمعلومات لتقييم درجة المخاطرة التي تتعرض لها الشركات للوصول إلى القرار الذي يستطيع من خلال تحقيق أهدافها والتي تتناسب مع درجة المخاطرة التي ترغب بها.
وعرفه خالد أمين عبدا لله [39]بأنه إظهار القوائم المالية لجميع المعلومات الأساسية التي تهتم بها الفئات الخارجية عن المشروع بحيث تفيدها في اتخاذ القرار الرشيد".
ويقول مطر بان متطلبات عرض المعلومات في القوائم المالية وفقاً لمبادئ المحاسبة المتعارف عليها تقتضي بتوفير عنصر الإفصاح المناسب في هذه القوائم، وذلك بشأن جميع الأمور المادية(الجوهرية).
الآثار الاقتصادية لتطبيق الإفصاح :
نظراً لتزايد دور التجارة العالمية في منتصف القرن الماضي وما تبعه من تطور سريع على الأسواق المحلية والعالمية، ولتسارع وتيرة الأحداث الاقتصادية، وبروز الشركات المساهمة والعابرة للحدود، والمتعددة الجنسيات. فقد أصبحت السمة المميزة لهذه الأسواق، والتي تجذب الاستثمارات، هي كفاءة السوق، والشفافية التي تتمتع بها من الإفصاح عن المعلومات الضرورية للمستثمر، والوصول إلى توافق بين الشركات. ولقد ساهمت عدة عوامل في الوصول إلى هذا التوافق ، فالشركات الكبرى التي تعمل عبر الحدود بدأت في تطبيق معايير محلية تتوافق مع معايير المحاسبة الدولية.
وقد حاول [40](Zeff,1982) توضيح الآثار الاقتصادية بقوله : أن معايير المحاسبة نفسها لا تؤدي إلى آثار اقتصادية مباشرة ، ولكن تصرف مستخدمي المعلومات المحاسبية هو الذي يقود إلى آثار اقتصادية مختلفة على كل من الشركات التي تطبق هذه المعايير وعلى الاقتصاد القومي ككل .
ونظراً لأهمية هذه الآثار فقد اصدر مجلس معايير المحاسبة المالية الأمريكي (FASB ) تقريراً تضمن

العديد من الأبحاث المهتمة بالتكاليف والمنافع والآثار الاقتصادية لمعايير المحاسبة، وقد جاء في مقدمة التقرير أن الشكوك المحيطة بالمعايير المقترحة جعلت المجلس في بحث مستمر حول قياس المنافع المتوقعة منها ومقارنتها بالتكاليف الخاصة بها، وأنه في معظم الأحيان يجب عمل تقييّم حكمي للمنافع والتكاليف ومراعاة ذلك في جميع إصدارات المجلس. ويمكن توضيح هذه الآثار من منظوري التكاليف والمنافع، حيث أن التكاليف هنا مباشرة وغير مباشرة، والتكاليف المباشرة هي التي ترتبط مع المعايير بعلاقة مباشرة، أي أن المعايير المطبقة هي التي أوجدت هذا النوع من التكاليف، وهي تختلف باختلاف الجهة التي سوف تتحملها سواء أكانت الوحدة الاقتصادية أم المستخدم، ومنها تكاليف تجميع وتشغيل البيانات الناتجة عن تطبيق المعايير، تكاليف تدقيق وفحص الحسابات، تكاليف نشر وتوصيل المعلومات الجديدة للمستثمرين، تكاليف الحصول على بيانات جديدة نتيجة تطبيق المعايير المحاسبية الجديدة "[41]. وكذلك التكاليف التي يتحملها المستخدم فتتمثل في تكلفة تفسير وتحليل وفهم المعلومات الجديدة، وعلى وجه الخصوص في حالة اعتمادهم على أشخاص آخرين لأجل انجاز هذا العمل، وكذلك تكاليف تدريب الأشخاص للتعامل مع المعايير الجديدة.

الافصاح ومسئولية الادارة:

ولبيان أهمية دور الإدارة في إعداد البيانات المالية السنوية وعرضها في تقارير مالية ويستفيد منها المستثمرون من خارج الشركة ومن داخلها، أجريت عدة دراسات تدور معظمها في دراسة مضمون القوائم المالية، وسنعرض تالياً أهم هذه الدراسات والنتائج التي توصلت إليها.

قام " غرايبة وهريش [42]، **1989** ، بدراسة اثر مضمون التقارير المالية السنوية من المعلومات على حجم التداول في أسهم الشركات المساهمة الأردنية . وقد هدفت الدراسة إلى تحديد إذا ما كان هناك تداول غير عادي في فترة نشر التقارير المالية السنوية وإعلان الإرباح، وبالتالي تحديد تأثير المعلومات المتضمنة في التقارير المالية المنشورة على تداول الأسهم.

وكذلك هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين حجم التداول في فترة النشر وحجم العوائد غير المتوقعة، وبين حجم الشركة وكل من حجم التداول والعوائد غير المتوقعة في فترة النشر. وقد تبين من الدراسة أن مضمون التقارير المالية المنشورة تؤثر على سلوك المستثمرين ويؤدي إلى زيادة حجم التداول، وقد تبين كذلك أن تقارير الشركات الصغيرة تعتبر مصدراً هاماً للمعلومات التي يعتمد عليها المستثمرون في تصرفاتهم وتوقعاتهم المستقبلية بخلاف الشركات الكبيرة.

"أما العيسى[43]" فقد قام بدراسة أهمية المعلومات المحاسبية ومدى توفرها في التقارير المالية المنشورة للشركات المساهمة في الأردن للمستثمرين في سوق عمان المالي، وذلك عن طريق دراسة مدى وجود اتفاق بين المستثمرين على أهمية القوائم المالية في اتخاذ قرارات الاستثمار، ومدى كفاية

المعلومات التي تتضمنها القوائم المالية لتلبية حاجات المستثمرين. حيث تبين من الدراسة أن التقارير السنوية تمثل مصدراً مهماً للمعلومات، ووجد اتفاق على درجة عالية بين المشاركين في الدراسة بشأن استخدام التقارير المالية في اتخاذ القرارات وأهمية هذه التقارير، ولكن المعلومات التي تحتويها هذه التقارير غير كافية لتلبية احتياجاتهم، ووجد نوع من الغموض أحياناً في هذه المعلومات.

قد تواجه الإدارة المالية للشركة عند إعدادها للتقارير المالية السنوية بعض الصعوبات من حيث تحديد مدى فهم وإدراك المستخدم لهذه التقارير ومدى قدرته على تحليل وفهم المعلومات التي تحتويها التقارير المالية، وهي في سبيل ذلك تكون بين خيارين:

- إعداد التقرير الواحد وفق نماذج متعددة حسب احتياجات الفئات التي ستستخدم التقرير.
- إصدار تقرير مالي واحد ولكنة متعدد الأغراض يلبي جميع احتياجات المستخدمين.

ويرى الباحث أنه إذا ما التزمت إدارة الشركة بمعايير المحاسبة الدولية والإفصاح والشفافية فإن تقاريرها المالية ستكون أكثر وضوحاَ للمستثمر المحتمل، وبالتالي قد تستفيد من العوائد بنسبة أكبر من مثيلاتها التي لا تفصح بدرجة كافية عن أوضاعها في القوائم المالية والإيضاحات المرفقة بها.

ويرى الباحث أن القوائم المالية تُعد حالياً وفق مبدأ التكلفة التاريخية الذي تعرض لكثير من الانتقادات في السنوات الاخيره وخاصة عند ظهور معايير الإبلاغ المالي والتي دعت إلى تبني مبدأ التكلفة السوقية (العادلة أو الجارية) عند إعداد القوائم المالية، وهذا يعتبر قيداَ على الإفصاح المحاسبي، خاصة في فترات التضخم، وبالتالي فإن هذا القيد يُلقي بالمسئولية على إدارة الشركة كي تتبنى المعايير الجديدة، وتُظهر أصولها وفق التكلفة السوقية وبهذا تكون قد أعدت قوائم مالية مفيدة وتخلو من العيوب، والمعلومات غير مضللة للمستثمرين.

دور الشفافية في استمرار مؤسسات الأعمال:

إن الدور الذي تلعبه منظمة الشفافية العالمية[44] التي تم تأسيسها عام 1993، وهي منظمة غير حكومية وجاءت نتيجة شعور عدد من الأشخاص في عدد من الدول المتقدمة والنامية أن الفساد الضخم الذي تمارسه شركات مستقرة في الدول المصدرة يأتي حينما تشتري هذه الشركات السياسيين والمسئولين في الدول النامية مما يشكل تهديدا لحقوق الإنسان والتنمية المستدامة وتعمل هذه المنظمة التي مقرها في برلين وأمامها هدف وضعته منذ يوم تأسيسها وهو الحد من الفساد عن طريق تفعيل اتحاد عالمي لتحسين وتقويم نظم النزاهة المحلية والعالمية .

استطاعت منظمة الشفافية الدولية أن تثبت أن الفساد لا يقتصر على الجزء الجنوبي من العالم كما كان متصورا بل استشرى في الشمال كذلك كما هو الحال في الولايات المتحدة وأوروبا و لقد نجحت منظمة الشفافية الدولية في تعزيز التعاون بين الكثير من الحكومات ومنظمات المجتمع المدني بل كان للشفافية المحاسبية وهما على صلة وثيقة ببعضهما البعض دور بارز في محاربة الفقر والارتقاء بالدول المنخفضة الدخل.

مبادئ الشفافية وأهدافها:

قامت مبادرة الشفافة العالمية – وهي شبكة تضم مجموعة من منظمات المجتمع الدولي والتي تعمل على تحقيق قدر أكبر من الشفافية لدى المؤسسات المالية الدولية – بصياغة مسودة "ميثاق الشفافية للمؤسسات المالية الدولية". وينص الميثاق على تسعة مبادئ رئيسية والتي ينبغي على المؤسسات المالية الدولية أن تتبناها. وهذه المبادئ هي.

المبدأ 1: الحق في النفاذ: يعتبر الحق في النفاذ إلى المعلومات حقاً من حقوق الإنسان الأساسية الذي ينطبق علي سبيل المثال لا الحصر، على المعلومات التي تحتفظ بها المؤسسات المالية الدولية، بغض النظر عن الشخص الذي وضع الوثيقة أو إذا كانت المعلومات تتعلق بفاعل من القطاع العام أو الخاص.

المبدأ 2: الإفصاح التلقائي : على المؤسسات المالية الدولية أن تقوم بالإفصاح التلقائي ونشر حيز واسع من المعلومات عن هيكلتها المالية والسياسات والإجراءات وعمليات صنع القرار وعمل البلد والمشاريع بشكل واسع ومجاناً.

المبدأ 3: النفاذ إلى صنع القرار: على المؤسسات المالية الدولية أن تنشر المعلومات التي تسهل المشاركة المعلومة في صنع القرار بطريقة دقيقة، بما فيها مسودات الوثائق وبشكل يؤكد أن بإمكان الأطراف المعنية المتأثرة والمهتمة النفاذ إليها بصورة فعالة وفهمها. كما يتعين عليها أن تضع دليلاً للنفاذ العام إلى الاجتماعات الرئيسية.

المبدأ 4: الحق في ألتماس المعلومات :لكل شخص الحق في ألتماس المعلومات وتلقيها من المؤسسات المالية الدولية، وتخضع فقط لنظام محدود من الاستثناءات. كما ينبغي أن تتمتع إجراءات معالجة هذه الطلبات بالبساطة والسرعة والكلفة المجانية أو المتدنية.

المبدأ 5: الاستثناءات المحدودة : ينبغي أن يستند نظام الاستثناءات إلى المبدأ الذي يقول أنه يمكن رفض النفاذ إلى المعلومات فقط حين تتمكن المؤسسة المالية الدولية من إثبات أن (1) الإفصاح سيلحق ضرراً كبيراً بإحدى مجموعات المصالح الواضحة والمحددة بشكل ضيق والمقبولة بشكل واسع، حيث يتم تحديد هذه المصالح، (2) وأن الضرر الذي سيلحق بهذه المصلحة يضاهي الاهتمام العام في الإفصاح.

المبدأ 6: الاستثناءات : كل شخص يعتقد أن مؤسسة مالية دولية لم تحترم سياسة النفاذ إلى المعلومات، بما في ذلك رفض الإدلاء بمعلومات في استجابة لطلب ما، له الحق في مراجعة الأمر مع هيئة مستقلة وموثوق بها.

المبدأ 7: حماية المنبهين إلى إساءات: ينبغي حماية المنبهين- أي الأشخاص الذين يكشفون معلومات بحسن نية في ما يخص أي قلق إزاء إساءات أو أمور تتعلق بالفساد أو ممارسات سيئة- صراحة من أي عقوبات أو قصاص أو ضرر مهني أو شخصي، كنتيجة لكشفه المعلومات.

المبدأ 8: تعزيز حرية المعلومات:على المؤسسات المالية الدولية أن تكرس الموارد والطاقة بغية التطبيق الفعال لسياستها الخاصة بالنفاذ إلى المعلومات وبناء ثقافة الانفتاح.

المبدأ 9: المراجعة الدورية : ينبغي أن تخضع سياسات النفاذ إلى المعلومات إلى مراجعة دورية كي تأخذ في عين الاعتبار التغييرات في طبيعة المعلومات المحتفظ بها وتطبق قواعد ومقاربات الإفصاح من حيث الممارسة الفضلى.

كما تهدف منظمة الشفافية الدولية إلى ما يلي:

- محاربة الفساد والحد من انتشاره في مختلف الأوساط وخاصة الاقتصادية.
- حرية الوصول إلى المعلومات المفيدة بدون تكاليف أو تكاليف قليلة.
- مساعدة الدول النامية في تبني تشريعات ديمقراطية بعيداً عن الاستبداد.
- تعزيز قبول الأنظمة لمبدأ المساءلة والإفصاح الأمثل.

الخاتمة:

يعتقد الباحث بأن أحد أهم أسباب الازمة المالية العالمية التي بدأت بالظهور في الثلث الاخير من عام 2008 تعود الى عدم تقيد الشركات الكبرى بالافصاح الامثل في قوائمها المالية المنشورة، وكذلك

عدم قيام مجلس الادارة بدورة في عدم اتباعه لمعايير ومبادئ الحوكمة التي تفرضها المنظمات المهنية المختصة وكذلك غياب الشفافية والمسائلة من قبل المساهمين ومكاتب التدقيق، وهذا يفسر أيضاً انهيار كبرى شركات التدقيق العالمية" آرثر اندرسون" وغيرها. والاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية تعتمد على مقدرة الادارة في توفير الكفاءات الفنية المدربة والمؤهلة من اجل العمل على الالتزام بالمبادئ المتعلقة بالافصاح والشفافية وحوكمة الشركات منعاً لحدوث انهيار في الشركات وتكون ادارة الموارد البشرية هي الجهة التي تتلقى المسائلة من الادارة والمساهمين وغيرهم.

وأيضاً يرى الباحث أنه طالما نتحدث عن الموارد البشرية ودورها في تطوير منظمات الأعمال فإنه يجب التركيز على دور العنصر البشري وان نتمثل أهمية هذا العنصر ، ومنه سنحصل على مخرجات ذات جودة عالية سواء في البيانات المالية أو السياسات الإدارية التي نطمح في الوصول إليها. هذا وقد شهدت إدارة الموارد البشرية تطورات كبيرة وسريعة خلال العقود الأخيرة، ويرجع ذلك إلى زيادة وعي الإدارة العليا بأهمية ودور إدارة الموارد البشرية في نجاح وتطور منظمات الأعمال، وكذلك تبني الإدارة العليا للمفاهيم الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي ومن ثم الإدارة الإستراتيجية فيما بعد.وحيث أن موارد المنظمة تمثل أصولاً لها، وهذه الأصول تمثل أيضاً ميزة تنافسية للمنظمة تمكنها من الاستمرار في أعمالها في المستقبل.

وكذلك عندما بدأ الاقتصاد العالمي يتسم بالاقتصاد المعرفي، وحيث أن إدارة الموارد البشرية ترتكز على محورين أساسيين هما أولاً بناء القدرات والكفاءات البشرية التي تُحدث مستوى معيشة متقدم،وأيضاً تمكين المنظمة من الاستمرارية. والثاني هو توظيف الأشخاص الذين يتمتعون بالكفاءة العالية في جميع الأنشطة.

تنبع أهمية إدارة الموارد البشرية من تعاملها المباشر مع أهم موارد المنشأة وهو المورد البشري الذي يعتبر المورد الأول والاهم في التنمية الاقتصادية، أن إدارة الموارد البشرية تستثمر في أهم الموارد وأكرمها، لذلك تعتبر من العلوم المهمة في الإدارة وهي المحرك الأساسي لنجاح المنظمات فمتى ما توفر العنصر البشري المميز فبذلك نكون قد حققنا أهم أدوات النجاح.

وأخيراً إن أهم الادوات الحديثة التي تمتلكها ادارة الموارد البشرية هي التي تمكنها من التقدم والاستمرار والنمو،وهي مفاهيم حديثة وقديمة في ذات الوقت وندعو ادارة الشركات الى التمسك بها.

المراجع:

**1: Ivancevich, M., (2001) John Human Research Management (N.Y.: Mc Grow – Hill Irwin).**

2: عبد الباري درة وزهير الصباغ، إدارة القوى البشرية: دار الندوة للنشر والتوزيع ،عمان،الاردن،1986.

3: Beach, D, E, OP.Cit.P.P.7.11.

4: Heneman, H.G, D.P, Schwab, H, A.and Fossum.L.D, Dyer, 1986" Personnel/ Human Resource Management", 3rd ed., Irwin, home wood, Illinois.pp.4-7.

5 : الهيتي، خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط 2، عمان، الأردن، 2005، ص 35.

6 :سلمان، حسن علي،تخطيط القوى العاملة، مجلة التنمية الإدارية، المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري، العدد10،بغداد 1978.

7: Stainer, J.,"Manpower Planning". William Helene, London, 1990.

8: Schuler, R.S.,"Managing Human Resources"5th ed., west publishing company, New York, 1995, p.5.

9: الدوري، حسين، إعداد تدريب القوى البشرية، دراسة تحليلية لأهم الأصول العامة في التنمية الإدارية، ط 2، مطبعة الجامعة، بغداد، العراق، 1985، ص 90-191.

10: Hanes W. Walker, Human Resources Planning MCGraw-Hill.Inc, New Yourk, 1980, pp 23- 24.

11: عباس، سهلية محمد، و علي، علي حسين، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1999، ص58.

12: Bolye, F.A0, and Yelesy, A.A,"Human Resources Planning,"In, J.R.Cardner, and H.W.A.Sweeny, Handbook of Strategic Planning, John Wiley and sons, New York, 1986, pp.17-36.

13: Power Planning Models and Techniques- Business Horizons, (April [1] Don R. Bryant, Michael J Maggie and Robert P. Taylor. Man l 1973).pp 69- 77.

14: برنوطي، سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر،ط 3، عمان، الأردن 2007،ص 25.

15: أبو شيخه، نادر احمد، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2000.

16 : أبو شيخه، نادر احمد، وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في المصارف الأردنية،الأردن، بدون سنة نشر،ص 5.

17: مخلوف،احمد،زرقون،محمد،مناصرية،رشيد، إدارة الجودة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، المؤتمر الثاني حول:إدارة الموارد البشرية الاستراتيجيات والسياسات المعاصرة، 13-15 أيار/ماي 2008،جامعة اليرموك،اربد،الأردن.

18: W. F. Casco, Costing Human resources: The financial impact of behavior in organizations paws Kent, Boston, 1991, pp. 20 – 30.

19: H. S. Panes, People power, CA: Sage publications, Beverly Hills, 1984, p. 32.

20: غراب، كامل السيد، الإدارة الإستراتيجية: النظرية والتطبيق، دار القلم، دبي، 1997، ص 39.

21 : مصطفى، أحمد سيد ، نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية "، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، القيادة الإبداعية في مواجهة التحدياتالمعاصرة للإدارة العربية المنظمة العربية للتنمية الإدارية،2001،ص 415، ـ 416.

22: هامان، حسن علي، "الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية" ، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،2001،ص 649 ـ 666.

23: زايد، عادل محمد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003، ص 108.

24: أبوزر، عفاف اسحق ، إستراتيجية مقترحة لتحسين فاعلية الحاكمية المؤسسية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان- الأردن،2006،ص .34

25: جمعة،احمد حلمي،والرفاعي،غالب عوض،العولمة: تأثير معايير التدقيق في قرار اعتماد المدقق الخارجي على عمل المدقق الداخلي،المجلة المصرية للدراسات التجارية،كلية التجارة،جامعة المنصورة،العدد 2،مصر،2003 ص 166 – .186

26: دهمش، نعيم و أبو زر، عفاف، الحاكمية المؤسسية وعلاقتها بالتدقيق ومهنة المحاسبة، المؤتمر العلمي المهني الخامس،23-24، أيلول/سبتمبر،2003، جمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين،عمان،الأردن،2003 ،ص .11

27:حميدات، جمعة فلاح محمد، مدى التزام الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان بمعايير الافصاح الواردة في معايير المحاسبة الدولية وتعليمات هيئة الأوراق المالية، أطروحة دكتوراه غير منشورة،جامعة عمان العربية للدراسات العليا،عمان،الأردن. .2004

28: دهمش، نعيم و أبو زر، عفاف،، اتجاه معايير المحاسبة الدولية نحو القيمة العادلة، المؤتمر العلمي المهني السادس،22-23،، أيلول/سبتمبر،2004، جمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين،عمان،الأردن. 2004،ص29

29: خليل، محمد احمد، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية، جامعة بنها، مصر،4- 5، فبراير / شباط،2006.ص 7.

30 : شباكي، سعدان، وآخرون ، أستاذ دكتور في المحاسبة ورئيس جامعة المدية، الجزائر،2007

31:Mathiesen, Henrik,13Sep, 2002,”Managerial Ownership and Financial Performance,” Copenhagen Business School, Department of International Economics and Management, Unpublished Research, PhD Thesis, Denmark, (on- line), Available:http://www.encycogov.com.

32: البنك المركزي الأردني ، دليل حوكمة الشركات ،2007، ص 5.

33حلوش، عاكف، حوكمة الشركات: المنافع والأهداف، مجلة الرابطة، المجلد السابع، العدد 3، تشرين الأول / أكتوبر / 2007، الأردن، ص 81.

34 : خليل، محمد احمد، مرجع سابق، ص14.

35درويش ، عبد الناصر محمد سيد ، دور الإفصاح المحاسبي في التطبيق الفعال لحوكمة الشركات 2003،ص 471-419.

36:السعدني، مصطفى حسن، مهنة المحاسبة والمراجعة والتحديات التي تواجه المحاسبين والمــدققين، الإمــارات العربية،2007،ص11.

37 : تشوي، فردريك، آن فروست، كارول، مييك، جارى، المحاسبة الدولية، تعريب:زايد، محمد عصام الدين، مراجعة: حجاج، حامد، دار المريخ، السعودية، 2004، ص 189.

38:مطر، محمد، وآخرون، "نظرية المحاسبة واقتصاد المعلومات – الإطار الفكري وتطبيقاته العملية"،دار حنين للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996م. ص368.

39 : سعادة، علي العبد خليل، مجلة المدقق الأردنية، العدد 76/75، آذار/ مارس، 2008، ص 20-23.

40: عبد الله، خالد أمين، 1995" الإفصاح ودوره في تنشيط التداول في أسواق رأس المال العربية"، المحاسب القانوني العربي، العدد 92، تشرين أول 1995، ص ص (38-44).

41: Zeff, Stephen A., "Truth in Accounting: The ordeal of Kenneth MacNeal", The Accounting review, July, 1982.

42:السيد، صفا محمود، 2003، الآثار الاقتصادية لمعايير المحاسبة المصرية: من منظور دراسة السوق، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة بسوهاج، جامعة جنوب الوادي، المجلد16، العدد 1، مصر، ص 211-163.

43: غرايبة ، فوزي وهريش ، لينا ، 1989 ، اثر مضمون التقارير المالية السنوية من المعلومات على حجم التداول ، مجلة دراسات ، مجلد 16 ، عدد 1 ، ص 7-25.

44 : العيسى، ياسين احمد، 1991، أهمية المعلومات المحاسبية ومدى توافرها في التقارير المالية المنشورة للشركات المساهمة في الأردن للمستثمرين في سوق عمان المالي، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن، المجلد 6، العدد 2، ص 385- 415.

45 : منظمة الشفافية الدولية: متاح للمطالعة بتاريخ2008/12/25 : http://www.transparency.org

* يرى الباحث أن مصطلح حوكمة الشركات الأقرب إلى الترجمة الصحيحة **Corporate Governance** ، وسوف يتم استخدامه في هذه الدراسة على اختلاف مصادر البحث والتي تشير إلى مسميات أخرى.